

「働き方改革」の推進により

事業成長の基盤を再構築し、将来にわたって
継続的に新しい価値を生み出し続ける
企業でありたいと考えています。

トップメッセージ

代表取締役社長
社長執行役員

山内 雅喜

Yamato Holdings Co., Ltd.

President Masaki Yamauchi

ヤマトグループはこれまで、お荷物を受け取られるお客様、発送されるお客様双方の利便性を高めるさまざまなサービスを開発するとともに、サービスを支える社員と企業理念を共有し、「いつまでも誇りと思える企業」を目指して、健全な企業風土を醸成し、業務の効率化、信頼性を向上させる施策を推進してきました。

しかし、2016年度は、想定を超える宅急便取扱数量の増加や、労働需給の逼迫の急速な進行により経営環境や労働環境が厳しさを増す中、体制の構築が追い付かず、外部委託が増加し、また社内調査により新たに認識した労働時間に対する一時金を計上したことなどにより営業利益が大きく減少しました。

株主の皆様には、多額の一時金発生などによる大幅な減益という結果につきまして、心よりお詫び申し上げます。

2017年度は、労働環境の改善を含め、グループ全体の事業モデルをこれからの時代にあわせて根本的に変革する「働き方改革」によって成長の基盤を再構築するとともに、2017年9月に、2019年の創業100周年に向けて、新たな中期経営計画を策定し、イノベーションを加速させていきます。私たちは、世のため人のために常に新しい価値を生み出し続ける企業でありたいと考えています。

■決算ハイライト

	前 期 (単位:億円)	当 期 (単位:億円)	増 減 (単位:億円)	伸 率
営業収益	14,164	14,668	↑ 504	3.6%増
営業利益	685	348	↓ 336	49.1%減
経常利益	694	348	↓ 345	49.8%減
親会社株主に帰属する 当期純利益	394	180	↓ 213	54.2%減

Q 2016年度(第152期)の事業概況の総括と評価をお聞かせください。

宅急便取扱個数の増加で増収、一方、労働需給の逼迫で減益となりました。

2016年度は、営業収益1兆4,668億円、営業利益348億円となり、増収ながら大幅減益となりました。

営業収益は、デリバリー事業において、通販市場の成長に加え、フリマサイト経由の取扱いを中心に「宅急便コンパ

クト」、「ネコポス」が伸長したことなどにより宅急便の取扱個数が増加したほか、ノンデリバリー事業において企業間物流をはじめとした既存サービスを中心に堅調に推移したことにより、前年度比504億円の増収となりました。

営業利益は、労働需給が逼迫する中、業務量増加に対応する外部委託をはじめとした戦力確保のためのコスト増加、新たに認識した労働時間に対する一時金を計上したことなどにより、前年度比▲336億円の減益となりました。

労働環境の改善とデリバリー事業の変革を推進していきます。

ヤマトグループはこれまで、さまざまなサービスを開発するとともに、サービス提供の礎となる社員の労働環境の改善に取り組んできました。しかし、昨今急速に進行する労働環境の変化に対し、体制整備の面など、対応が追い付かない点があったことを反省するとともに、時代に合わせてビジネスモデルを変革していくことが必要であるという認識のもと、2017年度の最優先課題として「働き方改革」に取り組みます。中でも、グループの中核であるヤマト運輸では、「働き方改革」を中心に据えた「デリバリー事業の構造改革」に向けて取組みを開始しました。その概要は「社員の労働環境の改善と整備」、「宅急便の総量コントロール」、「宅急便ネットワーク全体の最適化」、「ラストワンマイルネットワーク

一時金の支払いについて



宅急便の数量の増加に加えて、労働需給の逼迫により体制の構築が追い付かず、順次ヤマト運輸のセールスドライバーを中心に社員の労働実態を調査したところ、多くの社員が休憩時間を十分に取得できていない問題などが浮き彫りになりました。当該事実を厳粛に受け止め、新たに認識した労働時間に対し、総額で約190億円の一時金を支払うことを決定し、2016年度の費用に計上しました。なお、その後も継続確認を進めていたところ、2017年度において40億円程度の一時金を計上する見通しとなりました。

の強化による効率向上」、「宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定」の5つとなります(詳細は6ページのコラムをご覧ください)。

私たちは「全員経営」の考え方を基本に、社員一人ひとりが個々のお客様にとって一番のサービスを提供することを大切にしています。そのサービス提供の礎となる社員がいきいきと働ける環境をつくるためにも、また、労働需給が逼迫する中で人材を確保していくためにも、やりがいを持って働ける環境を整備していくことは喫緊の課題です。社会的インフラとして信頼されるサービスを提供し続けることは、当社グループの使命です。これまでは、宅急便の取扱数量の増加と輸配送の体制強化および品質の向上等により成長してきましたが、現状は、取扱数量の増加と、輸配送の体制や品質に係るコストとのバランスが取りづらい状況となっています。そのため今後は、環境変化により変動するコストを反映できるプライシングの仕組みを構築し、継続的に適正な利益の確保を進めていきます。また、サービスの付加価値向上と社員の負担軽減につながる施策を積極的に導入していきます。例えば、再配達が必要がなく、お客様がいつでも荷物を受け取ることができる宅配ロッカーを、ご不在の多いエリアを中心に、2017年度中に3,000台設置する予定です。また、IoTなどの先端技術を応用することで、新たなサービスを具現化するための研究も進めています。



「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の総括をお聞かせください。

「バリュー・ネットワーキング」構想の具現化が大きく進展しました。

「バリュー・ネットワーキング」構想は、宅急便で培ってきたラストワンマイルネットワークに、グループ各社のIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を融合させることで、物流を単なるコストではなく、バリュー(価値)を生み出す手段に進化させていく取組みです。「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化する拠点となる「羽田クロノゲート」などの総合物流ターミナルにおいて、お客様の製品の「マージ」、「充

填」、「キitting(機器設定)」、「修理・メンテナンス」といった付加価値の高いサービスを提供することで、ボーダレスに「止めない物流」を実現し、お客様に新たなソリューションを提供しています。

『DAN-TOTSU3か年計画STEP』期間中には、2015年11月、アジア主要都市に好アクセスの沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」が稼働するとともに、2016年9月には最新鋭のマテハン機器を備えた総合物流拠点「中部ゲートウェイ」が稼働を開始し、スピード輸送ネットワークがさらに進化しました。さらに、2017年11月には「関西ゲートウェイ」が稼働を開始することで、国内物流のスピード化をはじめとした新たなサービスの展開を加速していきます。

また、24時間通関が可能な沖縄国際物流ハブを活用することで、日本の事業者や地方自治体と連携して、日本各地の特産品や農水産品などの販路を、日本食の需要が高まる海外に拡げていく取組みも加速しています。香港を皮切りにスタートした「国際クール宅急便」のサービスは、2015年3月に台湾、2015年7月にシンガポール、2016年3月にマレーシア、2017年4月にタイと展開地域を拡大してきました。さらに、国際的な規格策定機関と連携し、小口保冷配送サービスに関する国際規格を発行、取得するなど、付加価値の高いボーダレスな物流ネットワークの構築に向け取り組んでいます。

一方、海外においては、各国におけるラストワンマイルネットワークの拡充と、各国を結ぶクロスボーダー陸上幹線輸送ネットワークの拡充に取り組みました。ラストワンマイルネットワークの拡充については、マレーシア全土にデリバリーネットワークを有する宅配大手GDEX社(GD Express Carrier Bhd.)や、タイ国内に全国配送ネットワークを有するSCG社(SCG Cement-Building Materials Co., Ltd.)などのパートナーとの連携によって、ローカルな小口輸送サービスの拡充を進めました。また、クロスボーダー陸上幹線輸送ネットワークについては、2016年、シンガポール、マレーシア、タイ、ラオス、カンボジア、ベトナム、中国を結ぶ約6,000kmの幹線輸送ネットワークを持つ、マレーシアのクロスボーダー陸上幹線輸送会社OTL

グループを買収しました。今後は、この幹線輸送ネットワークと小口輸送サービスを組み合わせることで、ますます物流ニーズの高まるアジアにおいて、他社にはない高付加価値のサービスを展開していきます。

〔「健全な企業風土の醸成」に向けて、「プロジェクトG」の取組みを拡大しました。〕

当社グループは、事業創出・成長の基盤となる「健全な企業風土の醸成」に向けて、「地域産業支援」と「生活支援」を柱に、行政や地方自治体と連携し、自社の経営資源を開放して地域の課題解決に取り組む「プロジェクトG (Government)」を推進しています。2016年度における「地域産業支援」の取組み事例としては、過疎化や高齢化が進む地域において、バス事業者と連携し、路線バスで宅急便を輸送することで交通インフラの維持と宅急便サービスの向上を両立させる「客貨混載」の取組みを一層推進し、対象地域や路線を拡大しました(詳細は7ページの特集をご覧ください)。また、「生活支援」の取組みとしては、多摩ニュータウンにおいて、都市近郊部における生活者のライフ

ステージの変化に伴うさまざまな課題に対し、見守り支援や買い物支援といったさまざまなくらしのサポートサービスの提供を開始しました。今後も、当社グループの経営資源を活用しながら、地域の方々と共有できる価値をつくり上げる取組みを拡大していきます。



Q 今後の事業展開についてお聞かせください。

〔事業の変革を成し遂げ、2018年度以降の成長の基盤を確立します。〕

2017年度は、成長のための基盤を再構築する年と位置づけ、将来的な環境の変化に対応できる事業構造への変革を図ります。

上期は、宅急便の総量やプライシングに関するお客様との交渉の準備期間であり、宅急便取扱個数の伸びは鈍化するものの増加基調が継続し、労働需給が逼迫する中で外部委託費は増加する見込みのため、厳しい経営状況が継





続すると考えています。また、「働き方改革」を推進するためのコストも必要になります。その結果、営業利益は2016年度上期に比べて大幅に減少する見通しです。

下期においては、宅急便基本運賃の改定に加え、宅急便の総量やプライシングに関するお客様との交渉が進展することで、収益力が向上する見込みです。その結果、下期以降は業績回復基調となり、今後の成長の道すじを確立できると考えています。なお、宅急便基本運賃の改定によりお客様へご負担をお掛けすることとなりますが、何卒ご理解の程よろしくお願いいたします。

このようなデリバリー事業の構造改革に加え、今後都市部を中心としたオープン型宅配ロッカー、コンビニエンスストアへの配送、投函型サービスや営業時間外の配送ニーズなどに特化したネットワークの構築など、将来に向けた新たなラストワンマイルネットワーク・オペレーションの設計に取り組むことで、事業のさらなる成長を目指します。

多頻度幹線輸送ネットワークによるスピード幹線輸送で、お客様に新たな価値を提供していきます。

2017年11月に「関西ゲートウェイ」が稼働を開始することで、「厚木ゲートウェイ」、「中部ゲートウェイ」とともに、関東・中部・関西の3大都市圏を結ぶ多頻度幹線輸送ネット

ワークが完成します。これにより国内のスピード輸送が実現し、お客様の流通在庫の削減や、受注のタイミングを最適化することによる生産性の向上に貢献することが可能になるとともに、当社においては、幹線輸送の効率化によるコストダウンが可能になります。

日本・東アジア・ASEAN・米州・欧州のボーダレスな物流ネットワークの構築を目指します。

当社グループは、日本・東アジア・ASEAN・米州・欧州の5極間で、ラストワンマイルネットワークにロジスティクスやフォワーディング、保冷、決済等の付加価値を組み合わせ、ボーダレスな物流ネットワークを構築することを目指しています。ラストワンマイルネットワークの拡充を図るため、2017年4月7日、日仏間での「国際クール宅急便」の開始に向けて、フランス国内最大手のエクスプレス事業者のクロノポスト社との包括的パートナーシップ契約を締結しました。情報化が進展する中、物流には、さらなる小口化・スピード化が求められるようになります。当社グループは、グローバル5極体制の構築を推進し、各極が連携しながら1つのネットワークとして機能することで、新たなサービスをつくり上げていきます。

100周年の先を見据えた新中期経営計画を策定しています。

当社は、創業100周年を迎える2019年に向けて新たな中期経営計画を策定しており、2017年9月中の発表を予定しています。その中で、持続的な成長につなげるための具体的なビジョンを示していきたいと考えています。





最後に株主の皆様へのメッセージをお願いします。

ヤマトグループは、新しい価値をつくり出す企業であるとともに、お客様や社会との信頼関係の上に成り立っている企業であると認識しています。信頼され、期待される存在であり続けることが、会社の成長につながり、社員の幸せや株主の皆様への貢献につながると考えています。

2016年度の配当については、すでに実施済みの中間配当金13円と合わせて、年間配当金27円とさせていただきます。

私たちは、今後も信頼される社会インフラであり続けるために、先を見据えた改革をしっかりと成し遂げ、着実に回復を果たします。また、この改革によって、2019年に迎える100周年を超え、その先の100年に向けて成長していく基盤を確実なものにしていきます。株主の皆様におかれましては、ヤマトグループにご期待いただきますとともに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



事業の持続的成長に向けて、「デリバリー事業の構造改革」を推進。

ヤマトグループは、将来にわたってお客様に高品質なサービスを提供し続けるために、その礎である社員がいきいきと働くことができる「働き方改革」を中心に据え、デリバリー事業のビジネスモデルを時代に合わせて再設計します。

(1) 社員の労働環境の改善と整備

労働時間を正確に申告・管理できる環境の整備と、ワークライフバランスの推進に取り組みます。労働時間の管理をより明確なものにすることに加え、社員が昼休みをしっかりと取れるよう「12-14時」の時間帯指定枠を廃止するとともに、社員の長時間労働の一因になっていた「20-21時」を「19-21時」の2時間枠に変更します。

(2) 宅急便の総量コントロール

荷物の増加による社員の負担を軽減するため、宅急便の総量を現状の体制に見合った水準にコントロールし、輸配送体制を立て直すとともに、適正な利益の確保に向け、法人のお客様に対する運賃の見直しや、運賃契約ルールの一統化を進めます。

(3) 宅急便ネットワーク全体の最適化

「関西ゲートウェイ」の稼働を契機に、宅急便ネットワーク全体の最適化とコストの低減を図ります。厚木・中部・関西 3つのゲートウェイ間での幹線多頻度運行とともに、荷降ろしや仕分けのオートメーション化などを推進します。

(4) ラストワンマイルネットワークの強化による効率向上

セールスドライバーの負担を軽減するため、ラストワンマイルネットワークの効率化を進めます。オープン型宅配ロッカーの前倒し導入、ITを活用した集配作業の高度化、クロネコメンバーズのサービス拡充などを進めていきます。

(5) 宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定

社員の処遇改善や新たな労働力の確保、ラストワンマイルネットワークの強化に向けて、2017年10月1日、宅急便の基本運賃と各配送サービスの規格を改定します。また、荷物の集配の効率化に協力していただけの個人のお客様に対し、新たな割引制度を導入します。